心理科学进展 2021, Vol. 29, No. 3, 549–559
Advances in Psychological Science

https://dx.doi.org/10.3724/SP.J.1042.2021.00549

个体采纳与群体采纳：决策过程中的两类建议采纳行为*

任小云[1] 段锦云[2] 冯成志[1]

([1]苏州大学教育学院, 苏州 215123) ([2]华东师范大学心理与认知科学学院, 上海 200062)

摘 要 决策者借助外界的建议通常能够获得更好的决策结果，但是个体和群体对待建议的态度和行为却不尽相同。基于已有研究，阐述了个体和群体在建议采纳过程中的特点并分析了造成二者差异的因素，主要包括二者在面对决策任务和外界建议时的不同表现。此外，根据群体动力理论，未来研究可以从群体的动力源因素(凝聚力，驱动力，耗散力)来解释和预测群体的建议采纳及其与个体建议采纳的差异，以期为不同决策情景下决策人员的合理安排和配置提供参考。

关键词 决策，个体采纳，群体采纳，群体动力理论
分类号 B849: C91

1 引言

决策者经常会主动或者被动地接收到来自外界的建议，有效地利用各方建议是提高决策质量的重要途径(Bonaccio & Dalal, 2006; 孙露莹 等, 2017; 徐惊蛰, 谢晓非, 2009)。目前，个体的建议采纳已经受到了学界的诸多关注，已有研究分别从决策者特征(权力地位、情绪状态等)、任务类型(难易程度、客观或主观等)、建议者特征(专业水平、知识经验等)、建议方式(直白或者隐晦、公开或者私密等)等多个方面进行了丰富的探索(陈琳等, 2019; 段锦云 等, 2016; Duan et al., 2018; Gino & Moore, 2007; Schultze et al., 2018; Tzioti et al., 2014; Xu et al., 2019; 朱月龙 等, 2017)，并发现了许多有趣且实用的心理学效应，比如建议的折扣效应、距离效应等(Kappes et al., 2020; Rader et al., 2015; Schultze et al., 2015)。但群体决策在该领域的应用明显不足，一方面可能是因为群体过程比个体更难控制无关变量的干扰，实验操作不便；另一方面，有研究者认为当个体收到建议、尤其是多条建议的时候，他们基于建议所做出的决策也可以被看作是群体决策的一种形式，显然，这忽略了群体的互动性特征(Delbecq & van de Ven, 1971; 李武 等, 2002; 曾建华, 何贵兵, 2003)。

由于人们通常对群体决策抱有“人多智广” (two heads are better than one)的认识，多人共同决策也有助于决策过程的公平性和民主性，所以，越来越多的政治、企业或者社区等组织逐渐倾向群体决策的形式(Bonner & Cadman, 2014; Mannes et al., 2014; Schulze & Newell, 2016)。而外界建议作为日常发生的普遍现象和提高决策质量的手段，其对个体和群体的影响差异非常值得探讨。因此，本文通过对比分析现有关于个体和群体建议采纳的研究，总结二者建议采纳的差异和影响因素，这有助于更加全面地理解不同决策类型的建议采纳行为，也提醒人们应谨慎地在群体层面应用或者推广个体建议采纳的研究成果。同时，我们认为未来研究可以结合群体动力理论，考察群体互动过程中动力源因素的作用和变化，以便进一步挖掘个体和群体建议采纳的异同，从而在决策人员的安排和配置方面，避免建议带来的决策损失或增加其收益。

2 个体和群体建议采纳的概念、范式与测量

根据决策人数的差异，决策类型可以分为个体决策和群体决策。相比于个体的单人自主决策，群体决策是两个及两个以上的个体通过对决策任

收稿日期：2020-06-30
* 国家自然科学基金项目(72072058)。
通信作者：冯成志, E-mail: fengchengzhi@suda.edu.cn

务的信息分享和交流讨论所做出的决定(Kerr & Tindale, 2004; Schulze & Newell, 2016)。所以，从决策者角度来讲，个体的建议采纳仅取决于其自己对建议的态度或看法，但群体的建议采纳则要求内部成员对建议的观点达成一致。现有关于个体和群体建议采纳的研究常采用 JAS 范式(judge-advisor system)，即首先向决策者呈现任务并要求其做出选择或判断(初始决策)，然后呈现与该任务相关的建议，要求决策者再一次做出选择或判断(最终决策)，最后根据建议对比两次决策的变化以考察决策者的建议采纳(李跃然，李纾，2009; Rader et al., 2017; Sniezek & Buckley, 1995)。在实证研究中，个体需单独在实验间进行以上的流程，群体则需其成员同处于一个实验间，经由彼此之间的讨论和协商共同完成(Kim et al., 2019)。此外，根据不同的研究目的，JAS 范式在实际操作中具有一定的灵活性，比如建议呈现的顺序，即决策者既可以先形成自己的初始观点，然后再接收到建议(independent-then-revise)，也可以在没有明确初始观点的情况下直接收到建议(dependent-revise; Rader et al., 2015; Yaniv & Choshen-Hillel, 2012); 再比如决策者和建议者之间的互动，即决策者和建议者可以被完全地隔离，也可以有着不同程度的沟通(Sniezek & Swol, 2001; 徐惊蛰，谢晓非，2009)。值得注意的是，由于群体在决策过程中也涉及成员之间的沟通和交流，所以在群体中，建议可以是来自于其内部成员，也可以是来自于外界他人。本文主要将决策者和建议者作为独立的两个系统，即群体内部成员的建议不在论述范围之内。

目前，研究者对个体和群体建议采纳的概念和操纵较为认同，但是对二者的计算方式存在争议。Minson 和 Schultze 团队以 JAS 为范式采用量化估计的决策任务，分别对个体和二人组群体(dyad)建议采纳的计算和预测展开了辩论(Minson & Muller, 2012, 2013; Schultze et al., 2013, 2019)。Minson 和 Mueller (2012)将(最终决策−初始决策)/(建议值−初始决策)作为比较二者建议采纳差异的测量指标，结果发现个体比群体更容易采纳建议。但是 Schultze 等(2013)则指出该计算方式并不合适，容易带来一定的误解。具体来说，在缺乏相对准确信息的情境下，规范理性原则(normative rationality)认为每个信息在决策过程中占有均等的权重(Hogarth, 1978)，所以，个体的初始决策和建议值分别占有 50%的权重(1:1)，但是二人组基于人数的差异，其初始决策占有约 66.6%的权重，而建议则占有约 33.3%的权重(2:1)，即二人组的建议采纳应为个体建议采纳的三分之二。基于该假设，Schultze 等(2013)重新分析了 Minson 和 Mueller (2012)的实验数据，以实际中建议所占比重和理论上建议应占比重的差值来代表建议的折扣值，结果发现二人组与个体表现出的建议折扣效应没有显著差异。因此，为了进一步准确地预测群体的建议采纳以及精确地对比个体和群体建议采纳的差异，Schultze 等(2019)基于二人组建议采纳的模型提出了群体建议采纳的计算公式：

$$AT_N = \frac{1}{N+1} + \frac{AT_{ind}}{0.50} \quad (1)$$

其中 N 为群体决策的人数，AT_{ind} 为同情境下个体决策的建议采纳系数，将其除以 0.50 代表个体以自我为中心的折扣效应。

对于 Schultze 等(2013)的质疑，Minson 和 Mueller (2013)也做出了解释和回应，首先，他们认为群体决策的过程是一个互动的过程，群体的初始决策并不是每个成员观点的简单平均或整合，比如以往研究发现群体的交流和讨论会产生共同的想法、情感及认知，每个成员的观点都会贡献于群体，同时也被群体影响着，因此，群体决策应该把成员们看作是相互依赖的整体而非多个独立个体的组合(Kenny et al., 2002)。此外，他们对比了二人组决策者接收到二人组建议者、个体决策者接收到个体建议者的建议采纳程度(如果人数是影响建议采纳的标准，那么当二人组决策者接收到的建议是来自两位建议者时，决策者和建议者所占有的权重应均为 50%，这与个体决策者接收到一位建议者的情境一致)，结果发现其比例(52.9% vs 42.1%)和 Schultze 等(2013)假设(50% vs 50%)差异显著，与 2/3 的比例相距更远。然而，在现实生活以及许多实证研究中，决策者并不倾向对所有观点采用平均的策略。Schultze 等(2019)的群体建议采纳模型是以同等地看待所有参与到决策过程中的信息或者观点为假设前提，并且忽略群体内部的各种互动情况。虽然，研究者对群体建议采纳的计算方式还存在一定的争议，但是 Minson 和 Schultze 团队在这一问题上辩论可以促使我们去思考研究个体和群体建议采纳的重点和

目的，显然，二者最大的区别在于参与的决策人数，而人数的差异导致了整个决策过程的变化。建议采纳作为一个社会行为，群体内部的动态性和多变性均有可能影响到其随后的建议采纳，所以我们不能将群体决策看作是成员观点的机械输入和平均整合，忽略群体的互动过程，而是应该基于群体的特点去挖掘其决策过程中的优势和短板，通过厘清个体和群体表现在心理与行为方面的差异以帮助决策者更好地利用建议、发挥建议的价值。

3 个体与群体建议采纳影响因素的对比分析

以往个体建议采纳的研究表明，决策过程中各个阶段均可能存在影响个体是否采纳建议以及如何采纳建议的因素，因此，我们将主要阐述个体和群体在决策过程中多个阶段的具体表现以及其对二者建议采纳的影响，包括在决策任务方面，决策者对任务是否具有初始决策及对初始决策的信心；在外界建议方面，决策者对建议的主观评价和建议质量的客观反馈。

3.1 初始决策

决策者在接收建议前是否对任务已经形成了初始观点是影响其随后采纳建议的因素之一(Bonaccio & Dalal, 2006; Koehler & Beauregard, 2006; Sniezek & Buckley, 1995)。根据参与决策的人数，个体和群体在该阶段即接收建议前可能出现的情况存在差异，具体来说，个体有两种情况，分别是“有初始决策”和“无初始决策”，但群体则涉及其每个成员和整个群体两个方面，在个体层面，每个成员是否具有独立的初始观点；在整体层面，群体是否具有一个统一的初始决策。因此，群体至少包括 4 种情况，分别是“成员有独立的初始观点—群体有初始决策”、“成员无独立的初始观点—群体有初始决策”、“成员有独立的初始观点—群体无初始决策”，“成员无独立的初始观点—群体无初始决策”。

研究表明，以上不同的初始决策条件对个体和群体的建议采纳行为具有不同的影响。首先，对于个体决策，有研究发现无初始决策的个体对建议的采纳程度显著高于有初始决策的个体(Koehler & Beauregard, 2006; Yaniv & Choshen-Hillel, 2012)。然而，Rader 等(2015)却发现了相反的结果，即相比于无初始决策的个体，有初始决策的个体更容易采纳建议并且最终决策的质量也更高。这些研究结果的不一致可能与所使用的建议类型有关，以数值类建议为例，当采用建议库里位于中位数左右的建议时，无初始决策个体的采纳率容易低于有初始决策的个体，然而，面对极端建议时，无初始决策个体的采纳率容易高于有初始决策的个体(Hütter & Fiedler, 2019; Schultze et al., 2017; Simmons et al., 2010)，但无论采用何种建议，有/无初始决策对个体的建议采纳均具有显著的影响。其次，对于群体决策，尚未有研究考察无初始决策条件下群体的建议采纳行为，因此，我们主要探讨有初始决策的条件下，成员的独立观点对群体建议采纳的影响。Schultze 等(2019)的研究发现每个成员是否具有独立观点对群体的建议采纳没有显著影响，但是成员在有独立观点的条件下初始决策的准确率要高于成员无独立观点的条件。此外，无论成员是否具有独立的观点，群体均比个体更倾向于拒绝建议。这说明群体可能并没有意识到成员独立观点对决策质量的重要作用，即成员的独立观点会提高群体的初始决策，但是群体并不会因此而改变他们对建议的采纳行为。Minson 等(2018)的研究也发现，虽然成员间的沟通和互动有助于提高决策结果的质量，但成员无独立观点时的讨论会降低群体决策的准确率，甚至低于同数量个体决策的平均值。这可能是由于群体讨论的优势在于分享并获得更多的信息和观点，以避免较大的决策偏差，但是当群体成员对决策任务还没有形成各自的观点时，他们在讨论中便很难独立地、有效地搜寻到相关的线索，成员间容易互相影响，从而降低了决策结果的质量(Minson et al., 2011; Stern et al., 2017)。以上研究表明，个体决策中是否形成初始决策影响了其随后的建议采纳，而群体决策中成员是否具有独立观点仅影响了群体初始决策的准确率，对群体的建议采纳则没有显著的影响。在建议采纳的领域中，由于较少有研究基于初始决策的阶段探讨群体的建议采纳，因此未来研究还需要进一步的验证和补充。

3.2 对初始决策的信心

在形成初始决策后，决策者对初始决策的信心也会作用于建议采纳，即决策者对初始决策的信心越高越会认为自己能够做出较好的决策，从

而阻碍了他们对问题进一步的探索性行为，表现为拒绝外界的建议；相反，当决策者对初始决策的信心较低时，他们更倾向于借助外界的建议来提高决策结果的质量(Gino & Moore, 2007; Goncalo et al., 2010)。目前，对个体初始决策信心的测量比较简便和直接，而对群体初始决策信心的测量大多采用每个成员对群体初始决策信心的平均值(Kim et al., 2019; Minson & Muller, 2012)。

研究表明，个体和群体对其初始决策有着不同的信心程度，并且该不同也造成了二者建议采纳的差异。有研究发现，群体认为多人共同决策在各个方面可获得的线索或者资源都要胜于个体，因此相比于个体，群体对其初始决策的信心更强，导致群体对建议的采纳率比个体更低(Minson & Muller, 2012, 2013; Schultze et al., 2019)。然而，也有研究发现群体对初始决策的信心显著低于个体，比个体更容易采纳建议(Kim et al., 2019)。以上不一致的现象可能与初始决策中群体成员的沟通有关，群体成员既能产生多个观点，那么互动时也很有可能会出现不同的情况。具体来说，群体决策是社会互动的过程，相比于个体的独立决策，群体经常需要彼此之间进行交流和讨论，而这一过程可能是顺利达成的、也可能是充满矛盾的(Minson et al., 2011; Minson et al., 2018)，当群体成员擅于合作或者对任务的判断均较为相似时，他们对初始决策的信心可能会变得非常强，甚至会出现过度自信；相反，当群体成员对任务的判断或者观点存在较多冲突时，他们的信心也会大幅度地下降，从而不能准确地评估其初始决策的质量，较为依赖外界的建议(McGarty et al., 1993; Smith et al., 2001)。比如 Kim 等人(2019)发现，当群体成员内部一致性较高时，群体对初始决策的信心会高于个体，对外界建议的采纳率显著低于个体；但当群体成员对初始决策的争议较大即内部一致性较低时，群体对初始决策的信心会低于个体，对外界建议的采纳率则显著高于个体。这说明，当研究者以个体和群体对初始决策的信心来预测二者建议采纳的差异时，应该考虑到群体互动的情况，这也体现了群体决策不同于个体决策的特点。

3.3 对建议的评价和反馈

上述内容围绕着初始决策讨论了个体和群体建议采纳行为的差异以及相关的影响因素，然而，外界的建议并不总是有效的、稳定的，决策者采纳好的建议才会得到准确的结果，因此能否分辨建议的质量从而有选择性地采纳建议是提高决策结果的关键(Harvey et al., 2000)。研究发现，个体和群体对建议质量的评估可能存在差异，从而造成了二者建议采纳的差异，表现为群体对高质量建议的采纳率明显高于低质量建议，而个体对高/低质量建议的采纳率则没有差异(Kim et al., 2019; Mannes et al., 2011)。这可能是由于群体对建议的评价比个体更为严格，也比个体更容易甄别出极端的建议，导致群体对质量较差的建议的采纳率明显低于个体。根据建议的距离效应，决策者认为与自己观点差异较大的建议的质量较低，因此对这一类建议的采纳率也较低(Yaniv, 2004; Schultze et al., 2015)，由于群体通常能够比个体产生更多的观点和想法，所以当二者将其观点与建议进行对比时，群体的判断范围更广，更能辨别建议是否属于极端值，即成员的多个观点可以有效地帮助群体拒绝极端建议。尤其是在量化的估计任务中，大多数意见总是可以排除少数意见(Smith et al., 2001; Stern et al., 2017)。为了验证该假设, Kim 等人(2019)考察了群体的建议权重和建议距离的相关关系，如果群体对建议质量的分辨是基于建议与其初始决策的差异，那么当这类差异越大时，建议权重越小，结果发现，群体确实会以此差异来拒绝极端的建议值(Minson et al., 2018)。这说明，相比于个体，群体对建议质量的辨别能力可能更强，更能够区分出建议的优劣，而这造成了个体和群体表现出不同的建议采纳行为。

除了对建议质量的主观评价外，建议质量的客观反馈也会对决策者的建议采纳产生影响。当决策者接收到建议质量的反馈时，他们会基于该反馈而反思之前对建议的判断，从而调整接下来对其他建议的评估和采纳(Kim et al., 2019; Stewart et al., 2012; Yaniv & Kleinberger, 2000)。研究发现，当建议质量不稳定的时候，有无建议反馈影响了个体和群体对建议的采纳行为，虽然个体和群体在有反馈条件下的建议采纳率均要显著低于无反馈条件，但有/无反馈对个体建议采纳的影响更大，并且在无反馈的情况下，个体比群体更容易采纳建议；在有反馈的情况下，个体和群体的建议采纳没有显著差异(Kim et al., 2019)。原因可能是，当个体和群体意识到建议质量是参差不齐的时候，

建议的反馈提高了他们对建议的警惕性和辨别标准，因此他们不会随意地采纳建议。但是群体基于其成员的交流和讨论会对建议的评价更加理智和准确，导致群体对建议的主观判断和客观反馈之间的差异可能要小于个体，所以建议反馈对群体建议采纳的影响要弱于个体。此外，研究还发现个体对第一条建议的反馈具有刻板印象，即如果个体发现第一条建议的准确率很低，那么在随后试次中他们便不太会采纳其他的建议，而群体则没有表现出类似的现象(Kim et al., 2019; Zaleskiewicz & Gasiorowska, 2018)。这说明相比于个体，建议反馈对群体建议采纳的影响较小，并且群体成员的交流与互动也能够有效地防止或者纠正对建议反馈的第一印象偏差。

4　群体动力理论视角下的建议采纳行为机制

通过对现有文献的分析总结可以发现，个体和群体建议采纳的差异会受到决策过程中多个阶段因素的影响，以上阐述主要是基于二者在面对决策任务和外界建议时的表现。事实上，个体和群体建议采纳的差异大多都源自于群体内部的互动，如前文所提及的对初始决策的信心、对建议的评价等，群体在这些过程中的表现都是其成员间互动的结果，即相比于个体，群体内部存在一个动力系统，所以个体和群体在同样的决策条件下对建议表现出不同的采纳行为可能是源自于群体内部动力系统的变化。因此，我们将以群体动力理论为视角来尝试解释群体有别于个体建议采纳的潜在机制。群体动力理论(group dynamics theory; Lewin, 1947)借用了物理学中的“场”概念，认为群体成员是一个相互依赖、相互影响的整体，成员之间的关系和互动构成了群体的动力系统，并且从动态和系统的观点揭示了群体行为的动力来源——凝聚力、驱动力和耗散力。由于群体的建议采纳既源自于群体互动，也受制于群体互动，我们推测个体和群体建议采纳的差异可以追溯到群体过程的动力源因素。

4.1　凝聚力

群体凝聚力(cohesive force)指群体对其成员的吸引及成员之间相互吸引，是保持群体稳定的动力因素。成员基于其所属群体会产生社会认同感，促进彼此之间的交往和互动(Jans et al., 2015)。在决策情境中，适当的凝聚力可以提高群体互动的效率和质量，有利于群体获得更好的决策结果，但是过高的凝聚力可能会让群体过度地寻求其内部的一致性和连贯性，表现为把更多的注意放在如何维系、调节群体的关系，而不是如何更好地完成任务(Aurelia & Michael, 2010; 崔志林, 2019; Effron & Knowles, 2015; Waytz & Liane, 2016)。

当群体在决策过程中接收到与其观点不同的建议时，凝聚力可能会引导群体通过拒绝外界的建议来保持其内部的一致性，特别是在群体已经达成共识的情况下，比如有/无初始决策，如果群体事先对任务已经做出了初始决策，那么成员对初始决策的认同可能会提高群体的凝聚力，此时，外界的建议便增加了决策情境的不确定性，导致群体更容易将建议视为对其已有观点的一种挑战或者威胁，所以他们可能为了维持群体当下的状态而拒绝外界的建议。有研究发现高凝聚力的群体对新知识、新信息的态度更加谨慎和保守，群体对内部观点的认同造成了群体对外界观点的判断抱有偏见(Effron & Knowles, 2015; Kane et al., 2005; Postmes et al., 2001)。同时，群体的凝聚力越强，其对决策结果的信心可能越高，从而影响了群体的建议采纳行为，比如研究发现群体比个体的决策信心更强，并且比个体的建议采纳率更低(Minson & Muller, 2012, 2013; Schultze et al., 2019)，部分原因可能就是群体凝聚力发挥了作用。此外，凝聚力既可以指向人际情感也可以指向完成任务，表现为人际吸引的凝聚力可能会阻碍群体对建议的分析和评价，而表现为追求卓越目标或者维护群体荣誉的凝聚力则可能会使得群体更加关注建议对决策结果的影响，较为客观和理性地对待外界建议(毕鹏程, 席酉民, 2002)。

4.2　驱动力

群体驱动力(driving force)指推动群体持续发展、发挥群体效用的动力因素，来自于群体成员的能力和意志努力。相比于个体，群体互动能够带来群体的驱动力，比如成员和成员之间可以互相鼓励，互相启发。在决策情境中，驱动力激发了群体想要达成目标的愿望，促使成员积极地参与决策并且付出更多的努力。研究发现，群体驱动力越强时，成员在互动时的表现越为主动，增强了沟通的有效性，提高了群体决策的质量(Nijstad & de Dreu, 2012; Scholten et al., 2007)。

当决策过程中出现外界的建议时，驱动力可能也会影响群体对建议的采纳行为。首先，在信息的收集方面，驱动力促进了群体对信息的搜索和分享，有研究通过操纵群体的动机因素诱发了群体以信息为驱动的交互模式(information-driven interaction)，表现为群体成员愿意表达和交换更多的信息和观点(Emich, 2012; Super et al., 2016)，而成员的多元观点是群体衡量建议质量的标准，即相比于个体，群体会以成员观点为评价范围去判断建议是否合理，并决定是否采纳建议(Kim et al., 2019; Minson et al., 2018)；其次，在信息的加工方面，以信息交互为导向的驱动力使得群体更倾向对信息进行分析性和系统性的加工(systemic processing)，而非启发式的加工(heuristic processing) (Scholten et al., 2007)，如前文中个体对第一条建议反馈的印象偏差就属于启发式加工，群体则可以通过系统性的信息加工来有效地避免该偏差(Kim et al., 2019; Zaleskiewicz & Gasiorowska, 2018)。所以，驱动力至少可能会从信息收集的广度和信息加工的深度这两个方面来影响群体对建议的判断和采纳，从而造成了个体和群体表现在建议采纳行为上的差异。

4.3 耗散力

群体耗散力(dissipative force)指破坏群体稳定、损害成员积极性和创造性、阻碍群体效用的动力因素。在决策情境中，耗散力干扰了群体成员的认知能力和情绪状态，主要表现为，在认知能力方面，耗散力分散了群体成员的注意资源，增加了成员的认知负荷，导致信息加工出现偏差；在情绪状态方面，耗散力提高了群体成员的压力感、焦虑感和不安全感(de Wit et al., 2012; Desivilya & Yagil, 2005)。当决策过程中出现外界的建议时，耗散力所带来的认知负荷和负面情绪干扰了群体对决策任务和建议内容的评估，导致群体可能随意地采纳或者拒绝建议。比如前文中群体冲突，包括群体在观点、目标和人际关系等方面的分歧，过高的群体冲突极大地降低了群体成员对其内部一致性的感受，也降低了群体对决策结果的信心，不利于成员之间的交流和合作，致使群体比个体更容易采纳外界的建议(Kim et al., 2019)。这说明耗散力损害了群体的互动过程，当群体互动的不稳定性越高时，群体更有可能受到外界因素的影响。所以，当决策情境容易诱发群体的耗散力时，群体的决策过程就会受到影响(Minson et al., 2018)，但相比之下，个体则不会出现基于人数及其互动而产生的耗散力，因此，在同样的决策情境下，二者的建议采纳行为可能会因群体的耗散力而表现出差异。

在建议采纳的研究中，个体决策和群体决策的根本区别是参与决策的人数，由决策人数带来的群体互动是个体和群体建议采纳产生差异的核心来源。相比于个体决策，群体互动过程中的凝聚力、驱动力和耗散力三者相互作用、抗衡并彼此消化、转化，所以，理解了群体内部各个动力因素的作用，无论决策情境的条件如何变化，比如何种决策流程、何种任务类型、何种建议类型等，我们都可以从群体动力的角度解释和预测群体的建议采纳以及其与个体建议采纳的差异。此外，也可以通过诱发、调节群体的这三个动力因素，引导群体更加有效地利用外界建议，实现群体决策的优势。

5 结语与展望

目前，个体建议采纳的实证研究已经较为成熟，但群体建议采纳的研究正处于起步阶段，急需开发出系统的、科学的过程方法和测量指标，提出并完善相关的理论框架。虽然以往用于考察个体建议采纳的变量也能够重复放置于群体层面，但是考虑到群体不同于个体的特点，结合群体动力学理论，未来研究可以探讨群体组成和互动方式等对群体建议采纳的影响，即设置何种类型的群体以及采用何种互动的规则，能让群体内部保持一个良好的动态系统，以便发挥建议在群体决策过程中的积极作用(图 1)。

(1)群体组成与建议采纳

群体组成包括群体的客观组成和社会性组成。群体规模属于群体的客观组成条件，已有研究选取的群体样本大约为 2~3 人，然而有研究表明群体对决策结果的信心会随着其人数的增加而增加(Kerr & Tindale, 2004; Zarnoth & Sniezek, 1997)，参与决策人数的增加为群体带来了更多的可用资源和观点，有利于群体对决策任务和外界建议的判断。但是，随着群体人数的增加，成员对情感凝聚的需求有时会超越对完成任务的需求，即群体的人数越多，其情感凝聚力的作用可能越大，对外界观点的排斥也越强(毕鹏程，席酉民，

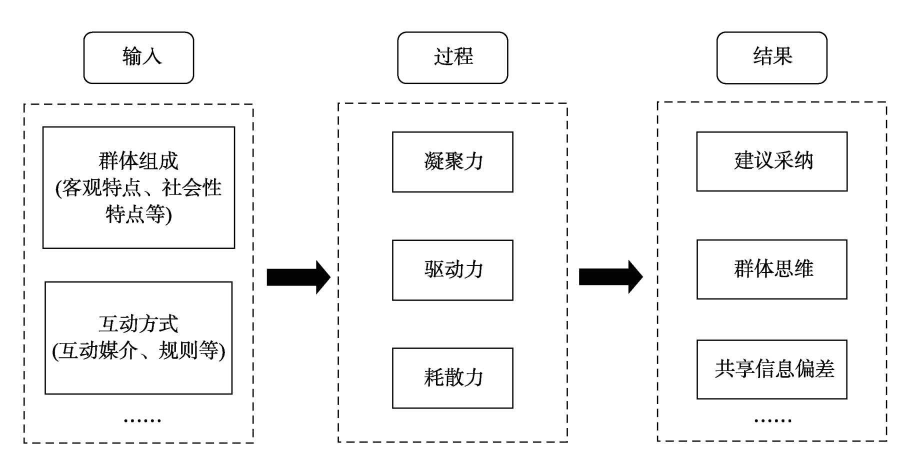


图 1　群体动力理论视角下的决策现象

2002)。并且，过多的群体成员也使得其沟通和交流的成本变高，群体内部容易出现更多的耗散力，不利于群体对任务和相关信息的加工。同时，群体人数的增加也造成了决策责任的分散，成员之间可能出现从众或者顺应的现象，降低了群体的驱动力，影响了群体对建议的评估和判断。这说明，群体决策并不一定是人数越多决策质量就越高，尤其是当决策过程中可能会受到外界因素即建议影响的时候，由人数所带来的群体内部动力系统的变化有可能导致群体不能有效地将群体观点和外界建议进行整合，因此，未来研究可以进一步探索群体组成的最佳人数区间。

除客观条件外，群体还具有社会性的特征，如群体内部的权力结构。个体建议采纳的研究表明，高权力个体对建议质量的要求更高，更不容易采纳外界的建议(de Wit et al., 2017; See et al., 2011; Tost et al., 2012)，而由同等权力阶层组成的群体能否缓解这一现象，还是会对建议表现出更强的拒绝倾向也值得探讨。特别是，群体成员间也可能存在权力和地位的差异，比如当群体内部出现较为明显的权级架构时，其交流和讨论就会出现更多的不确定性和多方博弈，容易形成以某位或者某些成员为中心的权威效应，增加了群体互动的耗散力(崔志林, 2019)。

(2)群体互动方式与建议采纳

互动的方式可能也会影响群体对建议的评价和采纳。比如面对面交换的信息与计算机所传输的信息可能具有量与质的差异。传统的观念认为面对面的交流会增强互动的有效性，促进彼此之间的理解，从而使得群体能够快速地对建议达成一致的观点。但事实上，有研究发现当以计算机为沟通媒介时，群体产生了更多的有效观点和创新观点，“电子头脑风暴”的方式让群体成员在互动时感受到了更多的平等性，提高了群体的驱动力，避免了他人评价的恐惧，降低了群体的耗散力(Armstrong, 2006; 郑全全, 李宏, 2003)。所以，成员在面对面的互动中可能会因从众压力等因素而接受或者拒绝建议，但是线上的互动可能会促进他们对建议的讨论和分析。此外，未来研究也可以考察互动的氛围或者规则，比如公平性、公开性等等。

(3)群体决策的其他现象

研究发现，个体为自己做决策和为他人或者预期他人做决策之间存在着显著的差异(刘翠翠 等, 2013; 刘永芳 等, 2014)，该自我−他人决策现象能够为个体和群体的建议采纳研究提供相关的参考，即相比于个体的自我决策，当个体处于群体中为更大的集体做决策时，对外界建议的态度和行为有何变化以及其作用机制。比如，自我和他人之间的心理距离影响了个体在自我决策与为他人决策时的结果差异(Trope & Liberman, 2010; 徐惊蛰, 谢晓非, 2011)。在群体决策中，个体层面的自我−他人心理距离可以表现为群体内成员之间的熟悉性、成员对群体的归属感等，从而转变为影响群体建议采纳的动力或者阻力因素。同时，决策情境也会对自我−他人决策差异产生影响，如得益/损失决策情境(段婧 等, 2012; Stone et al., 2013)，这启示未来研究在探讨个体和群体的建议采纳时，应该考虑到决策情景或者决策任务的具体条件。此外，个体对自我决策和群体决策的结

果归因和责任分配可能不同，研究发现预期内疚和后悔影响了自我−他人的决策(Kray, 2000; Stone et al., 2002)，因此，与决策结果相关的因素可能也会造成个体和群体建议采纳的差异。

最后，群体决策过程中不仅包含建议采纳，还有许多其他的群体现象都可以用群体动力理论来尝试探索和解释，比如“群体思维(group think)”，即群体过度地寻求一致性的现象，凝聚力越强的群体，成员对成员、成员对群体之间的吸引力越大，越倾向于寻找统一的行为标准或者规范，由此可能表现出更明显的群体思维，导致群体决策的偏差(毕鹏程，席酉民，2002；Kerr & Tindale, 2004)，所以，从凝聚力的角度来讲，未来研究可以通过引导群体以目标为导向的互动模式，削弱成员之间偏向人际关系的凝聚力，从而避免群体思维；再比如群体的“共享信息偏差” (shared information bias)，即成员在互动时对共有信息的讨论多于对独有信息的讨论，彼此之间不愿意分享自己的独有信息，群体的互动不够充分和有效，对决策结果造成损失(陈婷，孙晓敏，2016；Scholten et al., 2007; Toma et al., 2013)。这可能是由于群体内部驱动力较少，耗散力较多，如成员的责任分散、成员的个人利益和集体利益存在冲突等。所以，未来研究可以通过问责或奖赏制度来调节群体内部的动力系统，将耗散力转变为驱动力，帮助提高群体的互动效率。综上，群体动力理论可能为群体决策供了一定的理论基础，未来研究可以基于该理论进一步探讨群体在决策过程中的行为表现，包括建议采纳和其他有价值的群体现象等。

参考文献

毕鹏程，席酉民. (2002). 群体决策过程中的群体思维研究. *管理科学学报*, *5*(1), 28–37.

曾建华，何贵兵. (2003). 群体决策中的知识构建过程. *心理科学进展*, *11*(6), 686–691.

陈琳，田晓明，段锦云. (2019). 建议采纳的认知机制. *心理科学进展*, *27*(1),149–159.

陈婷，孙晓敏. (2016). 团队决策中的共享信息偏差:基于隐藏文档范式的机制、影响因素探究. *心理科学进展*, *24*(1), 132–142.

崔志林. (2019). 群体决策中的“沉默螺旋”现象及应对之策. *领导科学*, 5, 29–30.

段锦云，古晓花，孙露莹. (2016). 外显自尊、内隐自尊及其分离对建议采纳的影响. *心理学报*, *48*(4), 371–384.

段婧，刘永芳，何琪. (2012). 决策者角色及相关变量对风险偏好的影响. *心理学报*, *44*(3), 369−376.

李武，席酉民，成思危. (2002). 群体决策过程组织研究述评. *管理科学学报*, *5*(2), 58–69.

李跃然，李纾. (2009). 决策者-建议者系统模型的回顾与前瞻. *心理科学进展*, *17*(5), 1026–1032.

刘翠翠，陈彬，刘磊鑫，原献学，汪祚军. (2013). 当局者迷，旁观者清?自我-他人决策的理性差异及其机制. *心理科学进展*, *21*(5), 879–885.

刘永芳，王鹏，庄锦英，钟俊，孙庆洲，刘毅. (2014). 自我-他人决策差异: 问题、研究与思考. *心理科学进展*, *22*(4), 580–587.

孙露莹，陈琳，段锦云. (2017). 决策过程中的建议采纳: 策略、影响及未来展望. *心理科学进展*, *25*(1), 169–179.

徐惊蛰，谢晓非. (2009). 决策过程中的建议采纳. *心理科学进展*, *17*(5), 1016–1025.

徐惊蛰，谢晓非. (2011). 解释水平视角下的自己-他人决策差异. *心理学报*, *43*(1), 11–20.

郑全全，李宏. (2003). 面对面和计算机群体决策在观点产生上的比较. *心理学报*, *35*(4), 492–498.

朱月龙，张开华，段锦云. (2017). 建议采纳的情绪机制. *心理科学进展*, *25*(9), 1607–1613.

Armstrong, J. S. (2006). How to make better forecasts and decisions: Avoid face-to-face meetings. *Foresight*, *5*(5), 3–15.

Aurelia, M., & Michael, W. M. (2010). An upside to bicultural identity conflict: Resisting groupthink in cultural ingroups. *Journal of Experimental Social Psychology*, *46*(6), 1114–1117.

Bonaccio, S., & Dalal, R. S. (2006). Advice taking and decision-making: An integrative literature review, and implications for the organizational sciences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *101*(2), 127–151.

Bonner, B. L., & Cadman, B. D. (2014). Group judgment and advice-taking: The social context underlying CEO compensation decisions. *Group Dynamics Theory Research and Practice*, *18*(4), 302–317.

Delbecq, A. L., & van de Ven, A. H. (1971). A group process model for problem identification and Program planning. *Journal of Applied Behavioral Science*, *7*(4), 466–492.

Desivilya, H. S., & Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, *16*, 55–69.

de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *97*(2), 360–390.

de Wit, F. R. C., Scheepers, D., Ellemers, N., Sassenberg, K., & Scholl, A. (2017). Whether power holders construe their power as responsibility or opportunity influences their

tendency to take advice from others. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(7), 923–949.

Duan, J. Y., Xia, X. T., & van Swol, L. M. (2018). Emoticons' influence on advice taking. *Computers in Human Behavior*, *79*, 53–58.

Effron, D. A., & Knowles, E. D. (2015). Entitativity and intergroup bias: How belonging to a cohesive group allows people to express their prejudices. *Journal of Personality and Social Psychology*, *108*(2), 234–253.

Emich, K. J. (2012). How expectancy motivation influences information exchange in small groups. *Small Group Research*, *43*(3), 275–294.

Gino, F., & Moore, D. A. (2007). Effects of task difficulty on use of advice. *Journal of Behavioral Decision Making*, *20*(1), 21–35.

Goncalo, J. A., Polman, E., & Maslach, C. (2010). Can confidence come too soon? Collective efficacy, conflict and group performance over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *113*(1), 13–24.

Harvey, N., Harries, C., & Fischer, I. (2000). Using advice and assessing its quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *81*(2), 252–273.

Hogarth, R. M. (1978). A note on aggregating opinions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *21*(1), 40–46.

Hütter, M., & Fiedler, K. (2019). Advice taking under uncertainty: The impact of genuine advice versus arbitrary anchors on judgment. *Journal of Experimental Social Psychology*, *85*, 103829.

Jans, L., Leach, C. W., Garcia, R. L., & Postmes, T. (2015). The development of group influence on in-group identification: A multilevel approach. *Group Processes and Intergroup Relations*, *18*(2), 190–209.

Kane, A. A., Argote, L., & Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *96*(1), 56–71.

Kappes, A., Harvey, A. H., Lohrenz, T., Montague, P. R., & Sharot, T. (2020). Confirmation bias in the utilization of others' opinion strength. *Nature Neuroscience*, *23*, 130–137.

Kenny, D. A., Mannetti, L., Pierro, A., Livi, S., & Kashy, D. A. (2002). The statistical analysis of data from small groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*(1), 126–137.

Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*, *55*(1), 623–655.

Kim, H. Y., Lee, Y. S., & Jun, D. B. (2019). Individual and group advice taking in judgmental forecasting: Is group forecasting superior to individual forecasting? *Journal of Behavioral Decision Making*, *33*(3), 287–303.

Koehler, D. J., & Beauregard, T. A. (2006). Illusion of confirmation from exposure to another's hypothesis. *Journal of Behavioral Decision Making*, *19*(1), 61–78.

Kray, L. J. (2000). Contingent weighting in self-other decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *83*(1), 82–106.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: ii. Channels of group life; Social planning and action research. *Human Relations*, *1*(2), 143–153.

Mannes, A. E., Soll, J. B., & Larrick, R. P. (2014). The wisdom of select crowds. *Journal of Personality and Social Psychology*, *107*(2), 276–299.

Mcgarty, C., Turner, J. C., Oakes, P. J., & Haslam, S. A. (1993). The creation of uncertainty in the influence process: The roles of stimulus information and disagreement with similar others. *European Journal of Social Psychology*, *23*(1), 17–38.

Minson, J. A., Liberman, V., & Ross, L. (2011). Two to tango: Effects of collaboration and disagreement on dyadic judgment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *37*(10), 1325–1338.

Minson, J. A., & Mueller, J. S. (2012). The cost of collaboration: Why joint decision making exacerbates rejection of outside information. *Psychological Science*, *23*(3), 219–224.

Minson, J. A., & Mueller, J. S. (2013). Groups weight outside information less than individuals do, although they shouldn't: Response to Schultze, Mojzisch, and Schulz-Hardt (2013). *Psychological Science*, *24*(7), 1373–1374.

Minson, J. A., Mueller, J. S., & Larrick, R. P. (2018). The contingent wisdom of dyads: When discussion enhances vs. undermines the accuracy of collaborative judgments. *Management Science*, *64*(9), 4177–4192.

Nijstad, B. A., & de Dreu, C. K. (2012). Motivated information processing in organizational teams: Progress, puzzles, and prospects. *Research in Organizational Behavior*, *32*, 87–111.

Postmes, T., Spears, R., & Cihangir, S. (2001). Quality of decision making and group norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, *80*(6), 918–930.

Rader, C. A., Larrick, R. P., & Soll, J. B. (2017). Advice as a form of social influence: Informational motives and the consequences for accuracy. *Social and Personality Psychology Compass*, *11*(8), e12329.

Rader, C. A., Soll, J. B., & Larrick, R. P. (2015). Pushing away from representative advice: Advice taking, anchoring, and adjustment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *130*, 26–43.

Scholten, L., van Knippenberg, D., Nijstad, B. A., & de Dreu, C. K. W. (2007). Motivated information processing and group decision-making: Effects of process accountability on information processing and decision quality. *Journal of Experimental Social Psychology*, *43*(4), 539–552.

Schultze, T., Gerlach, T. M., & Rittich, J. C. (2018). Some people heed advice less than others: Agency (but not communion) predicts advice taking. *Journal of Behavioral Decision Making*, *31*(3), 430–445.

Schultze, T., Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2013). Groups weight outside information less because they should: Reply to Minson and Mueller (2012). *Psychological Science*, *24*(7), 1373–1374.

Schultze, T., Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2017). On the inability to ignore useless advice: A case for anchoring in the judge-advisor-system. *Experimental Psychology*, *64*(3), 170–183.

Schultze, T., Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2019). Why dyads heed advice less than individuals do. *Judgment and Decision Making*, *14*(3), 349–363.

Schultze, T., Rakotoarisoa, A.-F., & Schulz-Hardt, S. (2015). Effects of distance between initial estimates and advice on advice utilization. *Judgment and Decision Making*, *10*(2), 144–171.

Schulze, C., & Newell, B. R. (2016). More heads choose better than one: Group decision making can eliminate probability matching. *Psychonomic Bulletin and Review*, *23*(3), 907–914.

See, K. E., Morrison, E. W., Rothman, N. B., & Soll, J. B. (2011). The detrimental effects of power on confidence, advice taking, and accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *116*(2), 272–285.

Simmons, J. P., Leboeuf, R. A., & Nelson, L. D. (2010). The effect of accuracy motivation on anchoring and adjustment: Do people adjust from provided anchors? *Journal of Personality and Social Psychology*, *99*(6), 917–932.

Smith, C. M., Tindale, R. S., & Anderson, E. M. (2001). The impact of shared representations on minority influence in freely interacting groups. In C. K. W. de Dreu & N. K. de Vries (Eds.), *Group consensus and minority influence: Implications for innovation* (pp. 183–200). Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Sniezek, J. A., & Buckley, T. (1995). Cueing and cognitive conflict in judge-advisor decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *62*(2), 159–174.

Sniezek, J. A., & van Swol, L. M. (2001). Trust, confidence, and expertise in a judge-advisor system. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *84*(2), 288–307.

Stern, A., Schultze, T., & Schulz-Hardt, S. (2017). How much group is necessary? Group-to-individual transfer in estimation tasks. *Collabra: Psychology*, *3*(1), 1–17.

Stewart, T. R., Mumpower, J. L., & Holzworth, R. J. (2012). Learning to make selection and detection decisions: The roles of base rate and feedback. *Journal of Behavioral Decision Making*, *25*(5), 522–533.

Stone, E. R., Choi, Y. S., de Bruin, W., B., & Mandel, D. R. (2013). I can take the risk, but you should be safe: Self-other differences in situations involving physical safety. *Judgment and Decision Making*, *8*(3), 250–267.

Stone, E. R., Yates, A. J., & Caruthers, A. S. (2002). Risk taking in decision making for others versus the self. *Journal of Applied Social Psychology*, *32*(9), 1797–1824.

Super, J. F., Li, P., Ishqaidef, G., & Guthrie, J. P. (2016). Group rewards, group composition and information sharing: A motivated information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *134*, 31–44.

Toma, C., Vasiljevic, D., Oberlé, D., & Butera, F. (2013). Assigned experts with competitive goals withhold information in group decision making. *British Journal of Social Psychology*, *52*(1), 161–172.

Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2012). Power, competitiveness, and advice taking: Why the powerful don’t listen. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *117*(1), 53–65.

Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, *117*(2), 440–463.

Tzioti, S. C., Wierenga, B., & van Osselaer, S. M. J. (2014). The effect of intuitive advice justification on advice taking. *Journal of Behavioral Decision Making*, *27*(1), 66–77.

Waytz, A., & Liane, Y. (2016). The group-member mind trade-off: Attributing mind to groups versus group members. *Psychological Science*, *23*(1), 77–85.

Xu, E., Huang, X., Ouyang, K., Liu, W., & Hu, S. (2019). Tactics of speaking up: The roles of issue importance, perceived managerial openness, and managers’ positive mood. *Human Resource Management*, *59*(3), 1–15.

Yaniv, I. (2004). Receiving other people’s advice: Influence and benefit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *93*(1), 1–13.

Yaniv, I., & Choshen-Hillel, S. (2012). Exploiting the wisdom of others to make better decisions: Suspending judgment reduces egocentrism and increases accuracy. *Journal of Behavioral Decision Making*, *25*(5), 427–434.

Yaniv, I., & Kleinberger, E. (2000). Advice taking in decision making: Egocentric discounting and reputation formation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *83*(2), 260–281.

Zaleskiewicz, T., & Gasiorowska, A. (2018). Tell me what I

wanted to hear: Confirmation effect in lay evaluations of financial expert authority. *Applied Psychology*, *67*(4), 686–722.

Zarnoth, P., & Sniezek, J. A. (1997). The social influence of confidence in group decision making. *Journal of Experimental Social Psychology*, *33*(4), 345–366.

Individuals vs groups: Advice-taking in decision making

REN Xiaoyun[1], DUAN Jinyun[2], FENG Chengzhi[1]

([1] *School of Education, Soochow University, Suzhou* 21512, *China*)

([2] *School of Psychology and Cognitive Science, East China Normal University, Shanghai* 200062, *China*)

Abstract: External advice is often considered as an effective approach to improve the quality of decision outcomes. However, there is a significant difference in advice-taking performance between individuals and groups. According to the existing research, the main factors causing the above issue include: the presence or absence of initial opinion, the confidence for the initial decision, the subjective evaluation towards advice, and the objective feedback of advice. Furthermore, based on group dynamics theory, the dynamic system comprises cohesive, driving, and dissipative forces. Thus, future studies may explain and predict group advice-taking by investigating the change and transformation among these dynamic factors, with implications for the arrangement and placement of decision-maker in various situations.

Key words: decision making, individual advice taking, group advice-taking, group dynamics theory